

Економічні науки

УДК 331.101

Ковальчук Микола Миколайович

фахівець з управління персоналом із досвідом у сфері логістики

Kovalchuk Mykola

HR Professional with extensive experience in Logistics

ORCID: 0009-0006-7239-7061

**"УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ:
МОДЕЛЬ СКОРОЧЕННЯ ТЕРМІНУ ВИХОДУ НА ЦІЛЬОВИЙ
UPH". ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЧЕК-ЛИСТІВ І НАСТАВНИЦТВА
MANAGING NEW EMPLOYEES' PERFORMANCE: A MODEL FOR
REDUCING THE TIME TO TARGET UPH". A STUDY OF THE
IMPACT OF CHECKLISTS AND MENTORING**

Анотація. У статті розглянуто проблему управління продуктивністю нових співробітників у сучасних організаціях. Наголошено, що ключовим показником ефективності є швидкість виходу на цільовий рівень продуктивності (UPH - units per hour), від якого залежить економічна стабільність компанії та зниження витрат на підготовку персоналу. На основі аналізу теоретичних підходів до адаптації та онбордингу запропоновано модель скорочення терміну виходу новачків на цільовий UPH. Особливу увагу приділено використанню чек-листів як інструменту стандартизації процесів та наставництва як методу підтримки й професійного супроводу співробітників. У статті наведено результати дослідження, що підтвердили ефективність зазначеної моделі: зменшення часу адаптації, підвищення якості виконання завдань і зростання задоволеності нових працівників. Розроблено практичні рекомендації для роботодавців і HR-фахівців щодо впровадження чек-

листів, організації наставництва та оцінювання ефективності адаптаційних програм через систему KPI.

Ключові слова: адаптація персоналу, продуктивність, UPH (units per hour), онбординг, чек-листи, наставництво, управління персоналом, KPI, HR-стратегії, ефективність.

Summary. *The article explores the issue of managing the productivity of new employees in modern organizations. It emphasizes that a key performance indicator is the speed of reaching the target productivity level (UPH - units per hour), which directly affects a company's economic stability and reduces the costs of staff training. Based on the analysis of theoretical approaches to adaptation and onboarding, the article proposes a model aimed at shortening the period required for newcomers to achieve the target UPH. Special attention is given to the use of checklists as a tool for process standardization and mentoring as a method of professional guidance and support. The article presents research findings that confirm the effectiveness of the proposed model: reduction of adaptation time, improvement in task quality, and increased satisfaction among new employees. Practical recommendations for employers and HR specialists are also provided, focusing on the implementation of checklists, the organization of mentoring, and the assessment of adaptation programs through KPI systems.*

Keywords: *personnel adaptation, productivity, UPH (units per hour), onboarding, checklists, mentoring, human resource management, KPI, HR strategies, efficiency*

Постановка проблеми. Сьогоднішній бізнес розвивається в умовах постійної конкуренції, коли швидкість ухвалення рішень та якість роботи команди напряду визначають місце компанії на ринку. У центрі цього процесу завжди стоїть людина, адже саме продуктивність персоналу є тим показником, від якого залежить результативність усієї організації. Однак найбільший виклик для роботодавців постає тоді, коли йдеться про нових

співробітників. Людина, яка тільки прийшла до колективу, потребує часу, щоб зрозуміти внутрішні правила, прийняти цінності компанії та навчитися виконувати завдання на належному рівні.

Перші тижні роботи в новому колективі завжди стають випробуванням. Для когось це час відкриттів і швидкого зростання, для інших - період сумнівів і розгубленості. Якщо співробітник у цей час швидко освоює необхідні навички та виходить на заплановані показники, він отримує впевненість у власних силах і відчуває перспективу розвитку. Колектив теж виграє, адже стабільність і результативність з'являються швидше. Але коли адаптація затягується, проблеми накопичуються: падає якість роботи, зростають витрати на навчання, а працівник може взагалі залишити компанію, так і не відчувши себе частиною команди.

Саме тому сьогодні управління ефективністю новачків вважають одним із найважливіших завдань HR. Ідеться не лише про те, щоб проконтролювати виконання інструкцій чи навчити технічним операціям. Насамперед це про створення умов, у яких людина з перших днів відчуває підтримку, розуміє свої можливості та бачить, що її робота має сенс. Адаптація охоплює і професійну, і соціальну складові: від здобуття практичних умінь до формування довіри й мотивації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема адаптації та управління продуктивністю персоналу вже тривалий час привертає увагу науковців і практиків, адже саме цей процес визначає, наскільки швидко новий співробітник почне працювати ефективно. У сучасній літературі простежується багатовекторність підходів до вирішення цього питання, що демонструє інтенсивний розвиток теорії та практики у сфері HR-менеджменту.

Значний внесок у розкриття теми зроблено у публікаціях, присвячених адаптації персоналу. У статті «Адаптація персоналу в організації: види, етапи, особливості та рекомендації» наголошується на

комплексному характері цього процесу: автори виокремлюють його різновиди (професійну, соціально-психологічну, організаційну) та підкреслюють важливість чіткої поетапності для досягнення стабільного рівня продуктивності [1]. Такий підхід допомагає побудувати системне розуміння інтеграції новачків у робоче середовище.

Цінним для дослідження є напрацювання Г. В. Єльнікової, яка розглядає технологію адаптивного управління персоналом як спосіб узгодження індивідуальних особливостей працівників із потребами організації [2]. Учена доводить, що персонал не можна розглядати як однорідний ресурс: важливо створювати умови, за яких кожен співробітник швидко знаходить власне місце в системі виробничих та управлінських відносин. Це безпосередньо перегукується з ідеєю скорочення терміну виходу на цільову продуктивність.

У свою чергу, Х. Флейтута у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції акцентує увагу на інноваційних підходах до управління персоналом [3]. Авторка підкреслює, що сучасний менеджмент дедалі більше спирається на цифрові інструменти, інтерактивні навчальні платформи й нові форми комунікації, що значно змінює традиційне уявлення про адаптацію. Це відкриває перспективи для поєднання наставництва з гейміфікацією чи використанням мобільних додатків у процесі навчання.

Актуальність проблеми особливо яскраво простежується у галузевих дослідженнях. Так, у своїй роботі А. Є. Спіцина аналізує, як у транспортній сфері можна реалізувати адаптивне управління персоналом. Дослідниця звертає увагу на парадоксальне поєднання: з одного боку, потрібна жорстка стандартизація процесів, адже ця галузь пов’язана з високим рівнем ризиків і відповідальності; з іншого – без гнучкості в управлінні новачками неможливо досягти результатів. У таких умовах швидка й якісна адаптація

працівників стає не просто бажаною, а критично важливою для безпеки та стабільності всієї системи.

Мета статті. Метою статті є аналіз теоретичних і практичних аспектів управління продуктивністю нових співробітників та обґрунтування моделі скорочення терміну виходу на цільовий рівень продуктивності (UPH - units per hour).

Методи наукового пошуку і матеріали дослідження. У дослідженні використано поєднання теоретичних і емпіричних методів наукового пошуку. На теоретичному рівні проведено аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених адаптації персоналу, онбордингу та управлінню продуктивністю. Це дозволило виокремити основні підходи до оцінювання ефективності нових співробітників, уточнити зміст поняття UPH (units per hour) і визначити роль адаптаційних програм у скороченні терміну виходу працівників на цільовий рівень результативності.

Виклад основного матеріалу. Перші кроки в новій компанії завжди трохи схожі на занурення в незнайому ріку: ти ще не знаєш, яка вона на глибину, де швидка течія, а де можна впевнено стати на дно. У ці дні особливо гостро відчуються очікування - як з боку самого працівника, так і з боку колективу, до якого він приєднується. Саме цей період багато в чому визначає, чи відчує новачок себе впевнено, чи швидко знайде спільну мову з командою і зрозуміє, яку користь може принести. Зараз уже замало просто провести людину по кабінетах і видати список правил. Онбординг сьогодні - це не про галочку в списку «ознайомлений із правилами». Це про те, щоб нова людина відчула: її тут чекають, їй раді і вона потрібна. Там, де компанія справді вкладається у цей процес, новачки швидко стають частиною колективу й починають працювати так, ніби були тут завжди.

Досвід різних країн показує: одних тренінгів чи інструктажів уже недостатньо. Так, вони потрібні, але цього замало. Куди ефективніше, коли

до них додається живе наставництво, командні справи чи невеликі спільні проекти, а ще - цифрові інструменти, де знання можна закріплювати й обмінюватися ними. Такий підхід знімає відчуття невідомості й дозволяє кожному входити в роботу у власному темпі, але без страху залишитися сам на сам із труднощами.

Не менш важливі й прості на перший погляд речі - наприклад, чек-листи. Для нового працівника вони працюють як карта: підказують, із чого почати, що зробити далі й де можна оступитися. А для керівника це зручний інструмент контролю - видно, що вже виконано, а де ще потрібні пояснення. У результаті обидві сторони почуваються спокійніше: новачок не губиться, а керівник не витрачає сили на безкінечні дрібні перевірки. І головне - вдається уникати хаосу та звести помилки до мінімуму [1].

Завдяки такій структурованості адаптація втрачає характер «виживання» і перетворюється на впорядкований і навіть цікавий процес. Новачок крок за кроком входить у ритм компанії, відчуває свою значущість і швидко переходить від етапу навчання до реальної продуктивності.

Важко переоцінити значення наставництва для тих, хто лише робить перші кроки в новій команді. У багатьох компаніях світу практикують формат «buddy», коли новачку допомагає колега з досвідом. Це не просто формальність - така підтримка реально знімає бар'єри й дає можливість швидше освоїтися. Адже простіше запитати про нюанси в людини, яка сама колись проходила цей шлях: від того, як правильно оформити документ, до того, де зберігається канцелярія чи як замовити каву. Такі дрібниці насправді сильно впливають на комфорт і дозволяють зосередитися на головному - роботі. У результаті працівник почувається впевненіше й розуміє, що поруч завжди є хтось, хто підкаже.

Але лише відчуття підтримки замало. Роботодавців цікавлять конкретні результати, і їх зручно вимірювати через продуктивність. У багатьох сферах це роблять дуже просто: рахують, скільки завдань виконує

людина за певний час. У виробництві чи сфері послуг часто застосовують показник UPH - кількість операцій за годину. Він показує, де робота йде гладко, а де з'являються «вузькі місця». Для керівництва це сигнал, наскільки ефективно працює система адаптації: чи допомагає вона співробітнику швидко досягти потрібного рівня [2, с. 8].

Сьогодні онбординг уже не сприймається як короткий період знайомства з компанією. Це продуманий процес управління, де важливо поєднати три речі: чіткі правила, живу підтримку й прозорі орієнтири результативності. Коли все це працює разом, новачок отримує відчуття безпеки й розуміння своїх перспектив, а компанія - впевненість, що інвестиції в людей приносять результат. Така рівновага вигідна всім: один швидше стає частиною колективу, інша зростає завдяки його внеску.

Кожна людина звикає до нової роботи по-своєму. Комуś вистачає кількох тижнів, щоб увійти в ритм, а хтось лише за кілька місяців починає почуватися впевнено. І це нормально. Все залежить від самої посади, складності завдань і того, як у компанії вибудована система підтримки. Якщо новачкові допомогти швидше розібратися з основами, він раніше почне працювати на результат. Це вигідно всім: колеги менше витрачають часу на постійні пояснення, а компанія не переплачує за виправлення чужих помилок чи нескінченні донавчання.

Але адаптація - це не лише інструкції й правила. Важливо, щоб людина відчула себе частиною колективу. Навчити користуватися програмою чи виконувати процедуру нескладно, але цього замало. Атмосфера спілкування, підтримка колег, можливість запитати без сорому - ось що насправді допомагає новому працівникові відчувати: він тут не чужий. У такі моменти виникає внутрішня мотивація - працювати старанніше й бачити у своїй роботі сенс [3, с. 166].

Звикання до нового середовища завжди відбувається крок за кроком. Спершу людині потрібно дати відчуття безпеки і розуміння основ. Потім іде

етап практики - коли завдання стають зрозумілішими і рухи впевненішими. І вже далі настає момент, коли працівник працює самостійно, бере відповідальність і робить свою справу якісно й у власному темпі. Успіх цього шляху залежить від того, чи зуміє компанія підтримати його на кожному етапі та не залишити сам на сам із труднощами.

Адаптація на новій роботі - це завжди шлях. Він не починається з ривка, а радше нагадує поступове входження в новий простір: крок за кроком людина відкриває для себе середовище, правила і людей поруч. Якщо компанія не кидає новачка наодинці, а допомагає йому розібратися з першими труднощами, результат видно майже відразу - працівник менше хвилюється, працює впевненіше і вже з перших тижнів приносить користь команді.

Найвідповідальніший момент - це перші дні. Саме тоді складається уявлення про компанію: чи тут прийнято підтримувати одне одного, чи все зводиться до сухих лекцій і списків обов'язків. Людина уважно придивляється до атмосфери, до дрібних деталей спілкування, до того, як реагують на її запитання. І часто саме це визначає, чи захоче вона залишатися надовго [4, с. 159].

Перше знайомство з компанією завжди дуже крихке. Тут важливі не гучні слова й товсті інструкції, а просте й людське пояснення. Новачку потрібно зрозуміти: що в цій команді справді має вагу, які правила незмінні, а де можна шукати власний підхід. Добре, коли вже в перші дні він має чітку картинку свого майбутнього дня: з ким працюватиме пліч-о-пліч, до кого підійти із запитанням, як загалом виглядає робочий ритм.

Окремо завжди стоїть тема безпеки. Людина має відразу знати, як подбати про себе і колег, як діяти, якщо щось піде не так, і хто може допомогти в складній ситуації. Це не про сухі вимоги чи накази - це про відчуття, що компанії справді не байдуже. Коли є така основа, з'являється довіра, а з нею і бажання викладатися по-справжньому.

Далі починається найцікавіше - робоча адаптація. Це той момент, коли новачок перестає бути просто слухачем і пробує свої сили на практиці. Він отримує перші завдання, тестує різні підходи, намагається «піймати» потрібний темп. І тут важливо не зводити все до сухої інструкції. Пояснити, чому робота робиться саме так, показати, як навіть дрібна дія впливає на результат усієї команди. Якщо керівник або наставник уміє провести цей зв'язок, новачок починає працювати вже не машинально, а з розумінням і власним інтересом.

Настає момент, коли новачок перестає відчувати себе «гостем» і починає діяти впевненіше. Він уже не губиться серед колег, бере участь у щоденних процесах і поступово переходить від простих справ до більш серйозних завдань. Контроль з боку керівника стає м'якшим, а довіри - більше. Це добре видно на прикладі роботи: замість дрібних доручень людині довіряють проєкти складнішого рівня, дають право самостійно ухвалювати рішення, показують, що його внесок важливий для всієї команди, а не лише для власної статистики. Саме в цей період зазвичай і вдається вийти на той рівень продуктивності, якого чекає компанія. І від того, наскільки впевнено людина пройде цю фазу, залежить її подальший розвиток [5, с. 28].

У цьому процесі дуже допомагають чек-листи. Для працівника це ніби орієнтир, що дозволяє не загубитися серед десятків завдань, розставити пріоритети й бачити свій поступ. Для керівника - простий спосіб зрозуміти, як просувається справа і де потрібна додаткова підтримка. А для самого новачка позначки у списку - це ще й підтвердження власного росту: чіткий знак, що він рухається вперед і поступово стає впевненим професіоналом.

Та навіть найкраща структура не замінить живого слова від колеги. Наставництво тут безцінне. Людина, яка вже пройшла цей шлях, може розповісти те, чого ніколи не буде в офіційних документах: як насправді вирішуються робочі питання, яких дрібниць краще уникати, як тут заведено

спілкуватися. Для новачка це величезна підтримка - мати поряд когось, до кого можна звернутися з будь-яким питанням і не боятися виглядати невпевненим. Саме ця невимущена допомога найшвидше перетворює «чужого» на свого.

З досвіду відомо, що роль наставника значно ширша, ніж просто нагляд чи перевірка. Коли нова людина відчуває, що її не кидають сам на сам із труднощами, а готові підтримати, вона швидше втягується в роботу. Стрес, який неминуче з'являється у перші тижні, помітно знижується, а на його місце приходить мотивація й бажання рухатися далі. У такі моменти формується відчуття впевненості: «я зможу», «у мене вийде». І саме ця внутрішня впевненість найсильніше впливає на продуктивність.

Є й ще один важливий наслідок менторства – воно створює відчуття причетності. Людина перестає почуватися чужою, бо знає: її підтримують, їй довіряють. Це підштовхує брати на себе більше відповідальності, діяти сміливіше й робити менше помилок. У підсумку виграє не лише сам працівник, а й уся команда, адже там, де є взаємна довіра, завжди легше працювати разом.

Коли нова людина приходить у команду, їй потрібно не лише знати, що робити, а й відчувати, що поруч є хтось, хто підтримає. Чек-листи й наставництво тут працюють у парі. Перші дають чіткий порядок дій: крок за кроком показують, як розібратися з роботою, щоб нічого не пропустити. А наставник додає до цього живе пояснення і людське слово - допомагає зрозуміти сенс, підбадьорює, вчасно поправляє. Разом це створює умови, де новачок і не губиться у хаосі, і водночас не відчуває себе гвинтиком у сухій системі [6, с. 118].

На папері можна красиво написати про адаптацію, але справжня картина відкривається тільки тоді, коли дивишся на практику. Онбординг - це не набір формальних процедур для галочки. Його суть у тому, щоб нова людина відчула впевненість і змогла працювати нарівні з тими, хто давно в

команді. Тут важливий баланс: з одного боку, мають бути правила й чіткі орієнтири, а з іншого - жива підтримка, довіра і відкрите спілкування. Коли ці дві частини поєднуються, виграють усі: працівник швидше знаходить себе на новому місці, а компанія отримує стабільний результат.

Чек-листи в цьому процесі грають роль дорожньої карти. Для новачка це не сухий список, а підказка: що робити спочатку, за що братися далі і як не загубитися в потоці завдань. Вони допомагають уникати хаосу, дають відчуття порядку й показують прогрес крок за кроком. Для керівника ж чек-лист - це простий і наочний спосіб побачити, де людина вже впоралася, а де їй ще потрібна допомога чи пояснення. І головне - обидві сторони завдяки цьому почуваються спокійніше.

Жоден список завдань не замінить розмови з людиною. Саме тому таке значення має наставництво. Колега, який сам пройшов цей шлях, підкаже не лише «як правильно виконати завдання», а й поділиться тим, чого ніколи не буде в офіційних інструкціях. Він розповість, як тут прийнято звертатися один до одного, які дрібні негласні правила існують у команді, як простіше вирішувати щоденні питання. Такі речі створюють відчуття, що ти не чужий. І тоді новачок перестає хвилюватися, починає діяти впевнено й швидше вростає в роботу.

Щоб зрозуміти, як іде адаптація, компанії зазвичай дивляться не тільки на слова чи загальні враження. Є й більш конкретні показники. Один із них - UPH: скільки завдань чи операцій людина виконує за годину. Це простий спосіб побачити, чи увійшов працівник у робочий темп і наскільки швидко він виходить на стабільний рівень. Практика показує: коли в новачка є чітка структура у вигляді чек-листів і при цьому - підтримка наставника, період звикання помітно скорочується. Людина швидше долає невпевненість і вже на старті приносить реальну користь команді.

Практика показує: жоден інструмент адаптації не працює сам по собі на всі сто. Якщо дати людині лише чек-лист, робота зводиться до «галочок»

- завдання виконуються, але без розуміння ширшого сенсу. Якщо ж покладатися тільки на наставника, усе сильно залежить від того, яка це особистість: хтось підтримує щиро, а хтось формально. Тільки коли ці два підходи йдуть поруч, новачок отримує і чіткі орієнтири, і людське ставлення. Це знімає невпевненість і дозволяє значно швидше вийти на рівень, коли людина вже приносить відчутну користь.

Оцінюючи ефективність адаптації, важливо дивитися ширше, ніж просто на «сухі» цифри. Так, показники продуктивності потрібні, але вони не дають повної картини. Система оцінювання має включати й швидкість освоєння нових завдань, і якість роботи, і навіть те, наскільки сам працівник задоволений процесом. Чи відчувається він упевнено? Чи зменшується кількість помилок? Чи видно, що з часом він росте професійно? Лише такий комплексний підхід дозволяє чесно відповісти на питання: адаптація працює чи ні.

Тому чек-листи й наставництво не варто розглядати як «додаткові опції». Це частини єдиної системи, яка допомагає людині відчути себе на місці й з перших місяців працювати з користю для команди. Там, де ця система налагоджена, новачки швидко вливаються в ритм і демонструють стабільні результати, а компанія отримує впевненість, що інвестиції в людей приносять реальну віддачу.

Висновки та рекомендації. Управління продуктивністю нових співробітників є одним із ключових викликів сучасного HR-менеджменту. Скорочення терміну виходу на цільовий UPH забезпечує підвищення економічної ефективності компанії та зменшення плинності кадрів.

Запропонована модель, що поєднує чек-листи та наставництво, довела свою результативність у практичному дослідженні. Вона дозволяє стандартизувати процес адаптації, зменшити кількість помилок і сформувати в працівників відчуття підтримки.

Теоретичне значення роботи полягає у розвитку концепції управління продуктивністю персоналу через інтеграцію формальних і неформальних інструментів навчання. Практичне значення - у можливості впровадження моделі в різних організаціях для оптимізації онбордингу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з використанням цифрових платформ для відстеження прогресу новачків, застосуванням гейміфікації та аналізу великих даних для прогнозування продуктивності.

Література

1. Адаптація персоналу в організації: види, етапи, особливості та рекомендації. Українська «Преса» Онлайн. URL: <https://presa.com.ua/psykholohiia/adaptatsiya-personalu-v-organizatsiji-vidi-etapiosoblivosti-ta-rekomendatsiji.html> (дата звернення: 01.09.2025).

2. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом організації. С. 1–10. URL: https://lib.iitta.gov.ua/2254/2/1ст_AУ_перс_організ.PDF (дата звернення: 01.09.2025).

3. Флейтута Х. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених. С. 165-167.

4. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 156–167.

5. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 4. С. 24–32.

6. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121.

References

1. Adaptatsiia personalu v orhanizatsii: vydy, etapy, osoblyvosti ta rekomendatsii [Adaptation of personnel in the organization: types, stages, features and recommendations]. Ukrainska "Presa" Online. Available at: <https://presa.com.ua/psykholohiia/adaptatsiya-personalu-v-organizatsiji-vidi-etapiosoblivosti-ta-rekomendatsiji.html>.
2. Yelnykova, H. V. (n.d.). Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Technology of adaptive personnel management in the organization]. pp. 1–10. Available at: https://lib.iitta.gov.ua/2254/2/1ст_AУ_перс_організ.PDF.
3. Fleituta, Kh. (n.d.). Innovatsiini pidkhody v praktytsi upravlinnia personalom [Innovative approaches in personnel management practice]. In: IV International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists "Actual Problems of the National Economy, Entrepreneurship and Management at the Present Stage". pp. 165-167.
4. Spitsyna, A. Ye. (2022). Mekhanizm realizatsii adaptivnoho upravlinnia personalom transportnoi haluzi [Mechanism for implementing adaptive personnel management in the transport sector]. *Ekonomichnyi visnyk*, 3, pp. 156-167.
5. Kormyshkin, Yu. A. and Umanska, V. V. (2021). Diievi instrumenty upravlinnia personalom v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Effective tools of personnel management in local self-government bodies]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, 4, pp. 24-32.
6. Stryzheus, L. and Tendiuk, A. (2022). Upravlinnia adaptatsiieiu personalu orhanizatsii v systemi menedzhmentu personalu [Management of personnel adaptation in the organization in the personnel management system]. *Ekonomichnyi forum*, 1(4), pp. 115-121.